LE COMITÉ DE DIRECTION :

Mode d'emploi

Brigitte Somers
Michèle Boverie
Emmanuel Demaret
Luigi Mendola

politeia

Union des Villes et Communes de Wallonie asbl

BSB Management Consulting

TABLE DES MATIÈRES

BIOGRAPHIE DES AUTEURS 3

PRÉFACE 7

INTRODUCTION 9
1. Le Comité de direction dans son contexte légal 9
2. À qui s'adresse cet ouvrage ? 10
3. Comment le guide est-il structuré ? 11
4. Comment le lire ? 12

PARTIE 1. 13
Comprendre le cadre légal : les décrets du 18 avril 2013 13
1. Le cadre institutionnel autour du Codir 13
   1.1. Les missions du directeur général (DG) et du directeur financier (DF) 13
   1.2. Les nouveaux principes et outils de gouvernance 16
2. Le Comité de direction : une pièce maîtresse de la réforme 26
   2.1. Vue d'ensemble 26
   2.2. Un Comité de direction pour quelle commune ? 28
   2.3. La composition du Codir 32
   2.4. Le rôle du Codir 37
   2.5. Les compétences du Codir 43
   2.6. Le droit d'information sur les travaux du Codir 51
   2.7. La responsabilité du Codir 53

PARTIE 2. 55
Et en pratique ? Comment mettre son Codir en place ? 55
1. Constituer son Codir 55
   1.1. Un prérequis, établir l'organigramme 55
   1.2. Comment choisir les membres de votre Codir ? 61
2. Traduire les compétences du Codir en sujets concrets à traiter 69
   2.1. Rappel des compétences selon le décret 69
   2.2. Les sujets liés aux compétences obligatoires 70
   2.3. Exemples de sujets liés aux compétences de principes 71
   2.4. Exemples de sujets liés aux compétences d'attribution 77
   2.5. Exemples de sujets liés à son rôle de relais 79

3. Définir les rôles des membres du Codir 81
4. Définir la fréquence du Codir 82
5. Conclusion : trouver la bonne « combinaison » … 82

PARTIE 3. 85
Comment faire fonctionner son Codir ? 85
1. Préparer sa mise en place 85
   1.1. Définir les règles de fonctionnement : un règlement d'ordre intérieur (ROI) ? 85
   1.2. Préparer les parties prenantes et les acteurs concernés 86
2. Préparer chaque Codir 88
   2.1. Préparer l'ordre du jour 88
   2.2. Confirmer et impliquer les participants 89
   2.3. Définir une durée adéquate et réaliste 90
   2.4. Envoyer la convocation 90
3. L'animer efficacement 91
   3.1. Animer la réunion : les trois missions du président 91
   3.2. Clôturer la réunion 95
   3.3. Quelques outils d'animation 96
4. La présence aux réunions du Codir 100
5. Assurer le suivi de la réunion 100
   5.1. Compte-rendu (CR) ou procès-verbal (PV) ? Quel formalisme pour quel(s) avantage(s) ? 100
   5.2. Actions de suivi et actions de communication 102
6. Évaluer et améliorer son fonctionnement 103

ANNEXES 105
ANNEXE 1 – Canevas de règlement d'ordre intérieur (charte de fonctionnement) d'un Codir communal 105
ANNEXE 2 – Exemple de compte-rendu (CR) synthétique 111

INTRODUCTION

1. Le Comité de direction dans son contexte légal

Harmonisant le statut et les missions des grades légaux communaux, de CPAS et provinciaux[2] et implémentant des outils similaires dans les trois institutions, les décrets du 18 avril 2013[3] posent les fondements d'une gouvernance renouvelée entre l'autorité politique et l'administration.

Les décrets modifient le Code de la démocratie locale et de la décentralisation (C.D.L.D.) ainsi que la loi organique sur les CPAS. Ils contiennent toute une série de nouveautés : les rôles et missions renouvelés du directeur général (ex-secrétaire communal, secrétaire de CPAS ou greffier provincial) et du directeur financier (ex-receveur local ou provincial)[4], leur nouveau statut, ainsi que différents outils de gestion : la lettre de mission, le contrat

2 Secrétaires communaux, secrétaires de CPAS, greffiers provinciaux, receveur local, receveur de CPAS et receveur provincial, les secrétaires et greffier devenant directeurs généraux, tandis que les receveurs prennent le titre de directeurs financiers. À noter que la réforme ne modifie pas le statut personnel des receveurs régionaux. Toutefois, les nouvelles missions dévolues au directeur financier s'imposent également aux receveurs régionaux. En ce qui concerne les CPAS, notons aussi que la réforme ne s'applique pas aux CPAS germanophones pour lesquels le législateur wallon n'est plus compétent (compétence de la Communauté germanophone).

3 Décret du 18 avril 2013 modifiant certaines dispositions du du C.D.L.D. et de la Loi organique sur les CPAS, *M.B.*, 22 août 2013 et leurs arrêtés d'exécution, tous datés du 11 juillet 2013, *M.B.*, 22 août 2013 et traitant des règles d'évaluation, des conditions de nomination aux emplois, des statuts administratif et pécuniaire.
Notons aussi l'arrêté du Gouvernement wallon modifiant l'arrêté du Gouvernement wallon du 5 juillet 2007 portant le règlement général de la comptabilité communale, en exécution de l'article L1315-1 du C.D.L.D., M.B., 22 août 2013.

4 Le receveur régional est également visé.

d'objectifs, l'organigramme, le contrôle interne et… le Comité de direction.

La notion de Comité de direction est déjà une réalité dans plusieurs villes et communes tant en Wallonie (sous forme d'expériences empiriques) qu'à Bruxelles-Capitale ou en Flandre, où la législation a, depuis quelques années déjà, consacré cette bonne pratique de gouvernance[5].

Le présent ouvrage est consacré à l'outil de gouvernance qu'est le Comité de direction (que nous nous permettrons de dénommer « Codir »).

2. À qui s'adresse cet ouvrage ?

Les décrets du 18 avril 2013 portent un statut, des missions et des outils similaires dans les communes, les CPAS et les provinces. Ainsi, le législateur a entendu doter l'ensemble de la haute fonction publique locale d'un même statut. Que l'institution soit une commune, un CPAS ou une province, leurs grades légaux disposent d'un statut similaire, exercent des missions analogues et manient des outils identiques, à l'exception, toutefois, des neuf CPAS germanophones pour lesquels le législateur wallon n'est pas compétent. C'est la Communauté germanophone qui a pleine compétence sur les CPAS (art. 5, § 1er, II, 2°, de la loi spéciale du 8 août 1980).
Bien évidemment, il y aura autant de réalités locales qu'il y a d'entités. Un Comité de direction d'une commune rurale ne sera pas identique à celui d'un grand CPAS et le Comité de direction d'une province aura ses spécificités. Néanmoins, c'est un ensemble de règles analogues qui présideront aux relations entre les hommes et les femmes qui le composent, et des principes de gouvernance similaires les animeront.

5 Voy., pour la Flandre, le décret communal du 15 juillet 2005, modifié par le décret du 23 janvier 2009 ; pour Bruxelles, voy. l'article 70*quater* NLC introduit par l'ordonnance du 5 mars 2009.

Pour fluidifier la lecture de cet ouvrage, nous focaliserons notre propos sur la commune.

Toutefois, CPAS et provinces peuvent également puiser dans les lignes qui suivent une source d'inspiration pour organiser et faire travailler leur Comité de direction.

L'ouvrage s'adresse à tous les municipalistes, élus, grades légaux et agents, intéressés par les nouveaux modes de gestion communale et curieux d'en savoir davantage sur un outil qui permettra de mieux capitaliser sur le binôme « autorité politique/administration ».

3. Comment le guide est-il structuré ?

Le guide est structuré en trois volets.

Le premier volet a pour objectif de synthétiser les éléments du décret du 18 avril 2013. Il présente la réforme dans sa globalité, avec un focus spécifique sur le Comité de direction et le cadre légal qui le structure. Il remet ainsi le Comité de direction dans son contexte institutionnel et précise les obligations légales qui l'entourent.

Le deuxième volet se veut, tout comme le volet 3, plus pratique. L'objectif est de **donner les clés pour transposer le cadre légal en outil opérationnel** tout en prenant en compte la réalité de terrain spécifique à chaque administration : comment mettre le Comité de direction en place, quelle est la marche à suivre, comment tenir compte du mode de fonctionnement existant, quelles sont les marges de manœuvre ?

Le troisième volet a pour but de sensibiliser aux facteurs clés de succès pour la préparation et l'animation du Comité de direction. Il donne aussi quelques outils, dont une marche à suivre pour arriver à une décision par consensus. Ce volet recoupant, de par son objectif, les principes de bonne gestion de réunion, fera office d'une sensibilisation pour certains et d'un rappel pour d'autres, en fonction des formations déjà suivies sur le sujet.

4. Comment le lire ?

Nous invitons le lecteur qui souhaite avoir un éclairage détaillé sur les éléments structurants du décret à lire le volet 1.

La lecture du volet 1 n'est cependant pas un prérequis pour la lecture des volets 2 et 3, dans la mesure où nous avons intégré, tout au long du texte, de petits rappels « théoriques » synthétisant les éléments essentiels du cadre légal.

Tout au long des pages du guide, vous retrouverez les pictogrammes suivants, destinés à en faciliter la lecture :

TRUC ET ASTUCE

OUTIL

POINT D'ATTENTION

RAPPEL (DU CADRE LÉGAL)